

PENGARUH REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN TERHADAP KINERJA FISKUS

(Studi pada Fiskus (Pegawai Pajak) KPP Pratama Batu)

Moch. Fatkur Fadhilah

Nengah Sudjana

Nila Firdausi Nuzula

(PS Perpajakan, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya,

ABSTRACT

The study examined the relationship between tax reform represented by the structure variable (X1), Procedures (X2), Strategy (X3), Culture (X4) on the performance of the tax authorities (tax officials). This research is a quantitative research through survey or questionnaire approach. Methods of data analysis using multiple linear regression analysis. Data retrieved by using non probability sampling with quota sampling approach, to obtain a sample of 57 respondents. Based on these studies it is known that the performance of the tax authorities is influenced by the structure and procedures of the organization, while the organization's strategy and culture did not affect significantly. In testing it was found that organizational strategies are still centralisasi strategy, the strategy derived from the central office, KPP Pratama Batu can not implement its own strategy to collect taxes in the Batu city. the existence of the diverse interests of organizational culture in public organizations, in turn, affects public organizations in terms of type of activity, funding strategies, and the implementation or execution of activities. It also affects the organizational culture, where public organizations are KPP Pratama Batu could not develop an organizational culture that is solely focused on direct user or customer.

Keyword : Taxation, Structure Organization, Procedure Organization, Strategy Organization, Culture Organization, Performance of Tax Authorities

PENDAHULUAN

Pajak merupakan sumber penerimaan pemerintah yang digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah dan pembangunan. Ketergantungan negara terhadap pajak tidak dapat dihindarkan, karena sesuai prinsip *demokrasi* dimana konsep pemerintahan “*dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat*”. Bagi negara maju, kebutuhan akan pajak semakin besar karena negara tidak dapat bergantung terhadap pinjaman, sehingga dapat kita simpulkan bahwa untuk menjadi negara maju suatu negara harus mampu mengelola pajaknya dengan efektif dan efisien, guna kepentingan pembangunan nasional.

Pajak bersifat dinamis dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan dari waktu ke waktu, yang berupa penyempurnaan terhadap sistem perpajakan. Reformasi sistem perpajakan yang ideal diharapkan dapat menunjang negara dalam memenuhi kebutuhan akan pajak.

Reformasi perpajakan di Indonesia merupakan salah satu program pemerintah untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Hal ini dilakukan dengan membenahan pegawai perpajakan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam rangka memahami, menguasai, dan melaksanakan peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu juga membenahi baik menyangkut prosedur, tata kerja, disiplin, maupun mental *fiskus*. Bagi DJP juga menekankan pada peningkatan pelayanan kepada Wajib pajak, agar dapat mendorong kepatuhan Wajib pajak yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja *fiskus* (pegawai pajak) dalam peningkatan pajak. Beberapa permasalahan yang dihadapi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) pada masa sebelum dilakukannya reformasi administrasi perpajakan meliputi:

1. Kesulitan untuk mengetahui besarnya potensi pajak.
2. Persepsi masyarakat tentang pajak cenderung negatif.

Masyarakat mempertanyakan ke mana uang pajak dialirkan, karena pihak-

pihak yang telah membayar pajak tidak merasakan manfaat membayar pajak.

3. Dilihat dari sisi pemenuhan kewajiban perpajakan, tingkat kepatuhan masih rendah dan Direktorat Jenderal pajak (DJP) belum mempunyai metodologi penggalan potensi pajak yang baku, sehingga upaya ekstensi dan intensifikasi perpajakan menjadi terkendala.
4. Organisasi dan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang sangat besar dengan manajemen SDM yang secara umum belum baik menyangkut : *career path, reward and punishment*, sistem mutasi dan promosi, maupun pendidikan dan pelatihan menyebabkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) masih rendah.

Kebijakan reformasi sangat erat kaitannya dengan administrasi, tujuan administrasi sendiri menurut Kusdi (2009:228) adalah mengelola berbagai upaya perubahan di dalam organisasi sesuai dengan kondisi-kondisi dan karakteristik-karakteristik perubahan yang harus dilakukan. DJP dalam mengimplementasikan peran administrasi dalam reformasi perpajakan telah melakukan perubahan dalam berbagai aspek. Perubahan tersebut melalui perubahan *struktur, prosedur, strategi, dan budaya organisasi*.

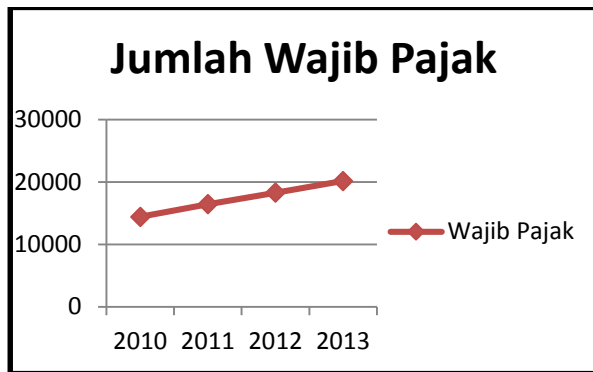
Reformasi administrasi yang telah dilakukan tersebut sebagai bentuk usaha DJP untuk mengamankan pendapatan negara dari sektor pajak. Dengan perbandingan yang ada dalam pengelolaan pajak di berbagai negara, utamanya negara-negara yang lebih maju, agar mudah diaplikasikan dan dilaksanakan maka disusun konsep perpajakan ala Indonesia. Sistem administrasi perpajakan modern juga merangkul kemajuan teknologi terbaru dengan berbagai modul otomatisasi kantor yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif ditunjang dengan penerapan kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Sehingga manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem

modernisasi administrasi perpajakan bagi Wajib Pajak adalah *simplicity*, dimana alur pekerjaan lebih sederhana dan *certainty* yaitu terdapat kepastian dalam melaksanakan peraturan perpajakan.

Program reformasi administrasi perpajakan telah mendapat peran cukup penting dalam menentukan masa depan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Apabila seluruh aspek reformasi dalam sudah berjalan dengan baik, maka pihak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dapat melakukan penilaian berbasis kinerja kepada para pegawai karena kebijakan reformasi administrasi perpajakan yang telah dijalankan telah memberikan dampak yang besar bagi pertumbuhan penerimaan pajak.

Penilaian kinerja *fiskus* (pegawai pajak) khususnya setelah berlakunya reformasi administrasi perpajakan merupakan evaluasi kinerja *fiskus* dalam melaksanakan ketentuan perpajakan yang berlaku. Menurut Setiyati dan Amir yang dikutip Kariyoto (2011:66) untuk mengukur keberhasilan dari kinerja *fiskus* (pegawai pajak) dalam pemungutan pajak melalui : *Cost of collection tax, Tax coverage ratio, Tax gap, Tingkat pengembalian Surat Pemberitahuan (SPT), dan Besarnya tunggakan wajib pajak*. Pengukuran kinerja *fiskus* merupakan upaya dari menilai keberhasilan reformasi administrasi perpajakan. Karena penilaian kerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, khususnya kebijakan KPP Pratama Batu dalam menjalankan tugas mengamankan pendapatan negara di lingkungan Kota Batu.

Kota Batu sebagai salah satu kota wisata terbesar di Jawa timur, memiliki potensi pajak yang besar dikarenakan Kota Batu akan menjadi salah satu tujuan *investor* setiap tahunnya. Investasi tersebut meliputi berbagai macam sektor bidang usaha terutama usaha pada sektor wisata, penginapan, dan resoran. Pertumbuhan investasi masih akan terus meningkat yang berdampak pada meningkatnya potensi pajak sebagai akibat bertambahnya Wajib pajak di Kota Batu. Berikut peningkatan Wajib pajak yang terdaftar mulai tahun 2010-2013.



Gambar 2. Peningkatan Jumlah Wajib Pajak Tahun 2010 - 2013

Sumber : KPP Pratama Batu

Peningkatan jumlah Wajib pajak di Kota Batu tersebut perlu menjadi perhatian, karena tugas dan tanggung jawab *fiskus* (pegawai pajak) menjadi semakin besar, sehingga sudah sewajarnya *fiskus* perlu meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja perpajakan menjadikan reformasi administrasi perpajakan yang telah dilakukan berjalan sesuai dengan yang diharapkan pemerintah dan rakyat Indonesia. Fenomena tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk menjadikan Kota Batu sebagai wilayah kerja KPP Pratama Batu sebagai objek penelitian.

Reformasi administrasi perpajakan diharapkan meliputi pembenahan administrasi dan kinerja pegawai perpajakan, kenyataan bahwa sebelum reformasi perpajakan, kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dinilai belum optimal. Dengan menerapkan reformasi administrasi perpajakan secara menyeluruh, diharapkan kinerja *fiskus* (pegawai pajak) semakin meningkat. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk menulis, dengan judul **“Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)”**

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pajak

Pajak adalah kontribusi Wajib pajak kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Pengertian Fiskus (Pegawai pajak)

Fiskus adalah pegawai pajak yang berkewajiban melakukan pembinaan, penelitian dan pengawasan serta pemeriksaan kewajiban perpajakan wajib pajak berdasarkan ketentuan dalam perundang-undangan perpajakan.

Administrasi Perpajakan

Nowark dalam Triwigati (2013:28) menyebutkan bahwa istilah “administrasi perpajakan” dapat diartikan secara sempit dan secara luas. Dalam arti sempit, administrasi perpajakan merupakan penatausahaan dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban-kewajiban pembayar pajak, baik penatausahaan dan pelayanan yang dilakukan di kantor pajak maupun di tempat wajib pajak. Sedangkan dalam arti luas, administrasi perpajakan dipandang sebagai :

1. Fungsi, meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengadilkan perpajakan.
2. Sistem, sebagai suatu sistem, administrasi perpajakan merupakan seperangkat unsure (subsistem) yaitu peraturan perundangan, sarana dan prasarana, dan wajib pajak yang saling berkaitan secara bersama – sama menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Lembaga, sebagai lembaga, administrasi perpajakan merupakan institusi yang mengelola sistem dan melaksanakan proses pemajakan.

Reformasi Perpajakan

Menurut Pandiangan dalam Triwigati (2013:26), reformasi perpajakan secara komprehensif sebagai suatu kesatuan dilakukan terhadap 3 (tiga) bidang pokok atau utama yang secara langsung menyentuh pilar perpajakan sebagaimana yang menjadi sasaran sejak tahun 2002, yaitu :

1. Bidang Administrasi, yakni melalui modernisasi administrasi perpajakan
2. Bidang Peraturan, dengan melakukan amandemen terhadap undang-undang Perpajakan
3. Bidang Pengawasan, membangun bank data perpajakan nasional

Penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan

Menurut Nasucha dalam Triwigati (2013:30), reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat. Menurut Nasucha dalam Iqbal (2011:24) menyebutkan penerapan reformasi administrasi perpajakan meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi. Penyelesaiannya meliputi :

1. Modernisasi Struktur Organisasi

Bahwa struktur organisasi adalah unsur yang berkaitan dengan pola-pola peran yang sudah ditentukan dan hubungan antar peran, alokasi kegiatan kepada sub unit-sub unit terpisah, pendistribusian wewenang di antara posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal.

- Pembentukan organisasi berdasarkan fungsi.
- Spesifikasi tugas dan tanggung jawab.
- Menyelesaikan dan menyempurnakan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT).
- Pendelegasian wewenang melalui kordinasi yang memiliki rentang kendali
- Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

2. Modernisasi Prosedur Organisasi

Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur.

- Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative*.
- Dukungan teknologi informasi modern.
- Proses komunikasi.
- Pengambilan keputusan berdasarkan *Standar Operation Procedure*
- Ketentuan perpajakan yang berlaku meliputi kepastian hukum, keadilan dan kesederhanaan.

3. Modernisasi Strategi Organisasi

Strategi organisasi dipandang sebagai siasat, sikap pandangan dan tindakan yang bertujuan memanfaatkan segala keadaan,

faktor, peluang, dan sumber daya yang ada sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan berhasil dan selamat.

- Kampanye sadar dan peduli pajak
- Simplifikasi administrasi perpajakan
- Intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan pajak.
- Mengembangkan mekanisme *internal quality control*
- Bekerja sama dengan instansi lain

4. Modernisasi Budaya Organisasi

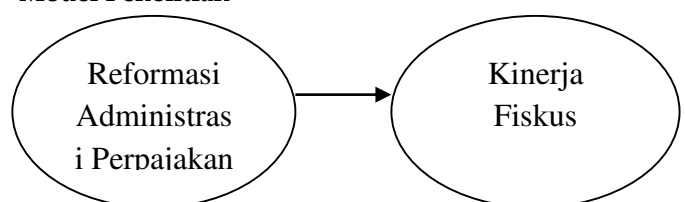
Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi.

- Menerapkan kode etik terhadap seluruh pegawai Direktorat
- Penyiapan SDM yang berkualitas dan professional
- Melakukan penyempurnaan sistem manajemen SDM
- Perkantoran modern
- Bekerja sama dengan instansi pemerintah dalam melaksanakan pengawasan terhadap kinerja perpajakan.

Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)

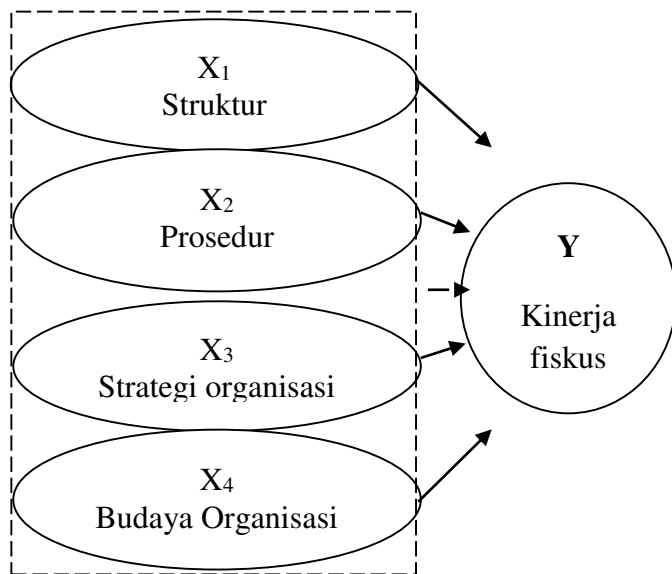
Kinerja *fiskus* di dalam perpajakan merupakan kemampuan Direktorat Jenderal Pajak mengumpulkan pajak dari masyarakat sebagai reprenenatasi kebijakan pemerintah. yang meliputi : (*tax collecton of cost*) perbandingan biaya pemungutan pajak dengan penerimaan; (*tax coverage radio*) perbandingan potensi dengan penerimaan pajak; (*tax gap ratio*) perbandingan antara realisasi dengan perencanaan penerimaan pajak; kepatuhan penyampaian SPT; dan tunggakan Wajib pajak.

Model Penelitian



Gambar 3. Model Konsep

Sumber : Data primer yang diolah



Gambar 4. Model Hipotesis

Sumber : Data primer yang diolah

Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)

Dapat disimpulkan bahwa Struktur yang baik dan mudah dipahami akan memudahkan karyawan dalam hal ini *fiskus (pegawai pajak)* untuk melaksanakan kewajibannya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada wajib pajak, dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja fiskus sendiri dalam melaksanakan administrasi perpajakan.

Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)

Dapat disimpulkan bahwa dengan prosedur organisasi yang efektif dan efisien rangkaian dari suatu tata kerja yang berurutan, tahap demi tahap serta jelas menunjukkan jalan atau arus (flow) yang harus ditempuh dari mana pekerjaan berasal, kemana diteruskan dan kapan atau dimana selesainya, dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang pekerjaan/tugas dapat berjalan dengan baik

Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus (Pegawai pajak)

Dapat disimpulkan bahwa strategi berperan penting dalam meningkatkan kinerja fiskus dalam penerimaan pajak, dikarenakan strategi yang tepat dan sesuai dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan

organisasi dalam hal ini adalah kinerja *fiskus (pegawai pajak)*

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat perlu diterapkan dan selalu dilakukan pengawasan, karena sangat berhubungan dengan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini adalah *fiskus (pegawai pajak)*

Hipotesis Penelitian

- H₁ ≠ 0 Terdapat pengaruh yang signifikan dari *struktur organisasi* terhadap kinerja *fiskus (pegawai pajak)*
- H₂ ≠ 0 Terdapat pengaruh yang signifikan dari *prosedur organisasi* terhadap kinerja *fiskus (pegawai pajak)*
- H₃ ≠ 0 Terdapat pengaruh yang signifikan dari *strategi organisasi* terhadap kinerja *fiskus (pegawai pajak)*
- H₄ ≠ 0 Terdapat pengaruh yang signifikan dari *budaya organisasi* terhadap kinerja *fiskus (pegawai pajak)*
- H₅ ≠ 0 Terdapat pengaruh yang signifikan dari *struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi* terhadap kinerja *fiskus (pegawai pajak)*

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Sedangkan pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *survey* karena data penelitian diperoleh dengan menggunakan instrumen *kuisisioner*.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang diambil pada penelitian ini adalah *fiskus* efektif di lingkungan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu yang berjumlah 67 orang. Sampel dari penelitian ini diambil dari populasi *fiskus* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu. Untuk anggota populasi yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 57 orang responden, responden diambil di tiap seksi pada KPP Pratama Batu yang mudah ditemui.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel *fiskus* (pegawai pajak) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu menggunakan *non probability sampling* yang merupakan teknik quota sampling, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan atas dasar jumlah atau jatah yang digunakan.

Uji Kualitas Data

Uji validitas kuisisioner penelitian ini menggunakan teknik *Pearson Product Moment*, yaitu mengkorelasikan skor item dengan skor total dengan tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya dilakukan uji realibilitas untuk mengukur kekonsistenan jawaban responden. Untuk mengukur konsistensi instrument, maka dilakukan pengujian menggunakan teknik statistik *Cronbach's Alpha* dengan tingkat signifikansi sebesar 5%.

Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Scane*) versi 17.0 yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai pengaruh reformasi administrasi perpajakan terhadap kinerja *fiskus* (pegawai pajak). teknik analisi yang digunakan sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif

Teknik analisis deskriptif, yaitu statistika juga digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi dari 57 kuesioner yang terkumpul

2. Uji Asumsi Klasik

Untuk membuktikan apakah model regresi linier berganda yang dipergunakan dalam penelitian memiliki persamaan yang tidak bias, maka selanjutnya akan dilakukan evaluasi ekonometrika. Evaluasi ekonometrika terdiri dari uji normalitas, uji multikolineritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Namun dalam penelitian ini tidak menggunakan uji autokorelasi karena data yang digunakan bukan merupakan data *time series* atau waktu berkala

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menginformasikan besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas

(variabel independen) terhadap variabel terikat (variabel dependen).

a. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji *t* (Pengujian secara Parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan.

Uji *F* (Pengujian secara Simultan)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh (%) pengaruh variabel bebas (X) yang dimasukkan dalam model mempengaruhi variabel terikat (Y), sedangkan sisanya dipengaruhi variabel bebas lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. dengan menggunakan SPSS 17 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel Bebas	b	Beta	Interpretasi Sig t
Konstanta	0,963		
X1	0,645	0,605	Signifikan
X2	0,373	0,389	Signifikan
X3	0,051	0,053	Tidak Signifikan
X4	0,134	0,159	Tidak Signifikan
R	0,86		
R Square	0,75		
Adjust R	0,73		
Std Error	14600		

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian dengan analisis regresi antara variabel

bebas yaitu struktur, prosedur, strategi, dan budaya terhadap variabel terikat yaitu kinerja *fiskus* diperoleh persamaan regresi :

$$Y = 0,963 + 0,645 X_1 + 0,373 X_2 + 0,051 X_3 - 0,134 X_4$$

Adjusted R Square adalah 0,739 atau 74% artinya variabel *struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi* dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja *fiskus* sebesar 74%, sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Simultan

Tabel 3. Hasil Uji F

H	Hasil Uji F	Interpretasi
H 5	F Hitung = 39,971 F Tabel = 2,550 Sig F = 0,000	(F Hit > F Tab) (Sig t < 5%)

Sumber : Data Primer yang diolah

Hasil analisis regresi linier berganda pada alpha sebesar 0,05 diperoleh F Tabel 2,550 sedangkan F hitung sebesar 39,971 sehingga dari perhitungan dapat diketahui F Hitung > F Tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara serentak variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja *fiskus*

2. Pengujian Hipotesis Parsial

Tabel 4. Hasil Uji t

H	Hasil Uji t	Interpretasi
H 1	t Hit = 5,420 t Tab = 2,007 Sig t = 0,000	(t Hit > t Tab) (Sig t < 5%)
H 2	t Hit = 3,265 t Tab = 2,007 Sig t = 0,002	(t Hit > t Tab) (Sig t < 5%)
H 3	t Hit = 0,643 t Tab = 2,007 Sig t = 0,523	(t Hit < t Tab) (Sig t < 5%)
H 4	t Hit = -1,685 t Tab = 2,007 Sig t = 0,98	(t Hit < t Tab) (Sig t > 5%)

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari uraian hasil diatas maka dapat disimpulkan hasil analisis secara parsial dapat diuraikan sebagai berikut

- Variabel Struktur Organisasi (X_1) mempunyai Sig. t sebesar 0,000 atau Sig t < 5% (0,000 < 0,05) dan t hitung > t Tabel (5.420 > 2.007) maka secara parsial variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,645, sehingga antara reformasi struktur organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X_1) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan
- Variabel Prosedur Organisasi (X_2) mempunyai Sig. t sebesar 0,002 atau Sig t < 5% (0,002 < 0,05) dan t Hitung > t Tabel (3,265 > 1,675) maka secara parsial variabel prosedur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,373, sehingga antara reformasi struktur organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X_2) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan
- Variabel Strategi organisasi (X_3) mempunyai Sig. t sebesar 0,523 atau Sig t > 5% (0,523 > 0,05) dan t Hitung < t Tabel (0,643 < 1,675) maka secara parsial variabel strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,051, sehingga antara reformasi struktur organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X_3) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan
- Variabel Budaya Organisasi (X_4) mempunyai Sig. t sebesar 0,98 atau Sig t > 5% (0,98 > 0,05) dan -t Hitung < t Tabel (-

1,685<1,675) maka secara parsial variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda negatif 0,134, sehingga antara reformasi budaya organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang negatif. Jika (X4) naik atau bertambah maka tidak berarti juga meningkat kinerja *fiskus* (Y).

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus

Pernyataan hipotesis pertama bahwa Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* terbukti. Pembentukan struktur yang tepat, akan memudahkan jalur pengawasan Wajib pajak.

2. Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus

Pernyataan hipotesis kedua bahwa Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* terbukti. Prosedur organisasi yang menekankan kepastian hukum dan keadilan bagi Wajib pajak memberikan jaminan kepada Wajib pajak dalam menjalankan kegiatan perpajakannya

3. Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus

Pernyataan hipotesis ketiga bahwa Strategi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* tidak terbukti. Strategi organisasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja *fiskus*, disebabkan karena tidak selalu strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara sempurna. Bisa jadi, terdapat kelemahan-kelemahan dan kekeliruan. Hal ini bisa terjadi karena setiap KPP khususnya KPP Pratama Batu memiliki sumber daya dan lingkungan kerja yang bisa jadi berbeda dengan KPP lainnya, akibatnya standar strategi organisasi yang ditentukan oleh kantor pusat terimplementasikan berbeda di setiap KPP khususnya KPP Pratama Batu yang wilayah kerjanya adalah Kota Batu. Dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Batu hanya menerapkan standar operasional pekerjaan yang cenderung tidak dinamis dan konstan yang mengakibatkan implementasi strategi tidak dapat berjalan, dikarenakan KPP Pratama

Batu merupakan organisasi publik, yang segala bentuk mekanisme organisasi untuk mencapai tujuan, diatur oleh pusat atau *centralisasi*

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus

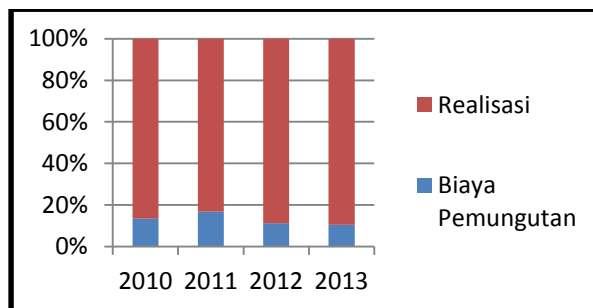
Pernyataan hipotesis keempat bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* tidak terbukti. Berdasarkan hasil penelitian adalah budaya organisasi cenderung negatif, hal ini berarti bahwa meningkatnya budaya menyebabkan kinerja *fiskus* yang negatif. Peneliti berasumsi bahwa budaya organisasi pada KPP Pratama Batu yang tinggi dalam hal ini pada budaya kerja *fiskus* (pegawai pajak), menyebabkan kinerja *fiskus* semakin menurun. Berdasarkan kuesioner pada pertanyaan "Pemberian sanksi pelanggaran kode etik dan pemberian tambahan penghasilan merupakan konsep *reward* dan *punishment*", penulis berasumsi bahwa jika konsep *reward and punishment* terus ditingkatkan dalam hal ini mekanismenya, maka kemungkinan akan terjadinya salah paham antara pegawai menjadi semakin tinggi, karena tugas fiskus sendiri dalam memungut pajak adalah kerjasama tim, tidak berorientasikan pekerjaan pribadi. Salah satu wujud *reward and punishment* yaitu dalam hal mutasi dan pemberhentian, bisa menjadi salah satu penyebab turunya kinerja, bisa jadi dengan mutasi, pegawai yang berlebihan, pegawai dihadapkan dengan proses adaptasi kembali dengan lingkungan kerja yang baru dalam menjalankan tugas untuk melayani Wajib pajak. Dalam hal pemberhentian, maka otomatis pegawai pajak akan berkurang yang secara tidak langsung mengurangi kinerja perpajakan dari KPP tersebut.

5. Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fiskus

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara reformasi administrasi perpajakan terhadap kinerja *fiskus*. Hal ini mendukung hasil penelitian kariyoto (2011). Dengan hasil ini menunjukkan bahwa *fiskus* menyambut positif adanya reformasi administrasi perpajakan. Reformasi administrasi melalui perubahan struktur, prosedur, strategi, dan budaya organisasi,

dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.

Fiskus setelah reformasi administrasi dituntut untuk mengelola kinerja dengan efektif dan efisien, terutama dalam hal efisiensi yang diharapkan *fiskus* dapat memungut pajak dalam jumlah besar dengan biaya pemungutan yang kecil. Berikut tabel perbandingan jumlah biaya dan pemungutan KPP Pratama Batu :



Gambar 5. Perbandingan Biaya dan Realisasi Pemungutan Pajak

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Batu telah menjalankan tugas memungut pajak dengan efisien karena presentase penggunaan biaya yang setiap tahun cenderung menurun. Secara efektif dapat terlihat dari peningkatan penyampaian SPT (Surat Pemberitahuan) Wajib pajak. Berikut data presentase penerimaan SPT pada tahun 2010-2012 di KPP Pratama Batu.

Tabel 5. Presentase Penerimaan SPT

Tahun	2010	2011	2012
Penerimaan SPT	59,9 %	64,9 %	79,7 %

Sumber : KPP Pratama Batu

Tabel 5. memberikan gambaran mengenai sejauh mana penyampaian SPT di wilayah kerja KPP Pratama Batu, dapat dilihat bahwa setiap tahun penyampaian SPT meningkat. Walaupun belum mencapai 100% (seratus persen), namun hal tersebut menjelaskan bahwa adanya peningkatan disebabkan karena program-program *fiskus* di KPP Pratama Batu, mampu mengatasi permasalahan Wajib Pajak dalam pelaporan SPT sehingga penyampaian SPT dapat meningkat.

Walaupun program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan dibagi menjadi empat hal yaitu reformasi atau perubahan pada struktur, prosedur, strategi, dan budaya yang memberikan kontribusi yang berbeda terhadap kinerja *fiskus*, namun dalam prakteknya, merupakan kesamaan rangkaian kegiatan. Peningkatan kinerja merupakan tujuan dan cita setiap unit kerja dan sebagai instansi pemerintah yang bertugas memungut pajak. Kinerja *fiskus* tersebut akan meningkatkan *customer satisfaction* atau kepuasan Wajib pajak. Karena wajib pajak perlu mendapatkan pelayanan yang baik dan kepastian bahwa pajak yang dibayar kan digunakan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini dapat memberikan bukti empiris bahwa penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan yang diwakili oleh variabel Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja *Fiskus* secara Simultan.
2. Sedangkan secara parsial hanya variabel Struktur Organisasi dan Prosedur Organisasi sedangkan Variabel Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan
3. Nilai koefisien determinasi R^2 atau Adjusted R Square adalah 0,739 artinya variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja *fiskus* sebesar 74%, sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini

Saran

1. Kekurangan dan kelemahan dalam penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan pada KPP dan Kantor Wilayah, khususnya KPP Pratama Batu di Lingkungan DJP Jatim III hendaknya segera diperbaiki, sehingga reformasi administrasi perpajakan dapat mencapai administrasi perpajakan yang efektif dan efisien dari waktu ke waktu.

2. Untuk meningkatkan kinerja bukan hanya dilihat dari modernnya fasilitas yang ada, tetapi fokus pada tugas dan tanggung jawab dalam memungut pajak sehingga kinerja *fiskus* dapat ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi menjadi intitusi pemungut pajak se-Asia Tenggara.
3. Sistem *Self Assestment* yang digunakan oleh pemerintah sangat mementingkan penerapan pelayanan yang berkualitas dan prima. Pendekatan strategi dan budaya organisasi yang berorientasi pelayanan akan memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi Wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya
4. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan dengan memperluas sampel dari KPP lainnya yang berada di Lingkungan DJP dan disarankan untuk dapat menggunakan variabel lainnya yang belum dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini misalnya akuntabilitas publik dan kepuasan WP.

DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu, Anggito. 2004. *Reformasi Perpajakan*. Jakarta : Salemba Empat
- Chaizi Nasucha, 2004, *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Grasindo
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Dipenogoro
- Gunadi.2008. *Ketentuan dasar pajak penghasilan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Iqbal, M. 2011. *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Kariyoto. 2011.*Pengaruh Reformasi Perpajakan, Audit perpajakan, Kesadaran Dan Kepatuhan Wajib Pajak Terhadap Kinerja Perpajakan*.Universitas Brawijaya, Malang.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Pandiangan, Liberti, 2008, *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan Undang - Undang Terbaru*. Jakarta : PT Elex Media Komput indo.
- Resmi, Siti, 2008. *Perpajakan: Teori dan Kasus ed.4*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : Raja Grafindo
- Soesilo Zauhar. 2007. *Reformasi Administrasi Perpajakan, Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Analisis Regrei dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta : Medpress
- Suratno. 2012. *Konsep Prosedur Kerja*, diakses pada tanggal 15 Oktober 2013 dari <http://sulut.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id=13823>.
- Trwigati, L. 2013. *Pengaruh Penerapan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Tingkat Kepatuhan*. Universitas Brawijaya, Malang